

L'expertise québécoise en intervention collective révélée par ses acteurs

Denis Bourque, professeur, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais

Introduction

Cette communication expose sommairement les principaux résultats d'une recherche participative portant sur l'intervention collective telle qu'elle est décrite et analysée dans 12 récits biographiques d'intervenantes et d'intervenants collectifs (IC) publiés de 2015 à 2020 par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire avec le soutien financier de la Fondation Lucie et André Chagnon¹. Un ouvrage sur le sujet a été publié en 2021 qui constitue un essai de compréhension de la structuration de pratiques avancées d'intervention collective au Québec².

Méthodologie et thèmes de recherche

La démarche de recherche s'est appuyée sur la méthodologie générale de l'approche biographique telle que développée en recherche qualitative dans le champ des sciences humaines (Bertaux, 2005, Desmarais, 2009). En étant impliqués comme partenaires actifs du processus de recherche, les participants d'une telle démarche deviennent les sources premières de données par leur capacité à fournir ou à reconstituer les éléments-clés de leur pratique. Nous assumons avec Guay et Thibault (2012) que de telles pratiques professionnelles ne sont pas guidées uniquement par une base théorique prédéterminée ni seulement par les savoir-faire dominants, mais elles sont aussi fondées sur les connaissances dérivées de l'apprentissage expérientiel et en grande partie par le processus de socialisation (Guay, 2011). Ces différents processus d'apprentissage constituent le lien entre la personne et la culture, et fondent, en fait, l'identité du narrateur.

Par cette approche, les dimensions du parcours personnel qui ont pu influencer la pratique professionnelle de l'acteur-sujet nous intéressent dans la mesure où celles-ci permettent de dépasser la narration ou l'énonciation de ce parcours et de cette pratique et de remonter aux éléments analytiques et théoriques sur lesquels son expérience s'est appuyée ou qu'elle recèle de

¹ Sept récits sont publiés sur le site de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (<<http://w4.uqo.ca/crcoc/>>, consulté le 19 janvier 2022) et cinq au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (<<https://crcoc.co>>, consulté le 19 janvier 2022).

² Mercier, C., Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés – Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec, 164 pages. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/intervention-collective-developpement-des-communautés-4115.html>

façon implicite. Il devient alors producteur de connaissances en contribuant à travers une démarche interactive avec le chercheur à dégager du sens et du savoir à travers l'exercice de mémoire et d'analyse de son parcours professionnel aussi bien que personnel.

Précisons qu'à travers les douze récits réalisés dans notre recherche, nous ne prétendons pas avoir répertorié l'ensemble de la pratique d'intervention collective. Suivant la méthodologie de la théorie ancrée (Glaser, 1992), nous aurions pu fixer le nombre de « cas » à couvrir d'après l'atteinte de l'effet de saturation des données produit à travers la démarche progressive de cueillette. Mais s'agissant d'un premier exercice du genre, mené à titre exploratoire, et compte tenu des contenus recherchés et des moyens disponibles, nous avons considéré justifié de procéder non pas par souci d'exhaustivité et représentativité des pratiques possibles, mais par l'exploration approfondie de pratiques exemplaires, au sens de significatives par la durée, l'ampleur et l'originalité. Selon notre connaissance des types et des champs de pratique, les récits retenus nous paraissent fournir une base de données permettant une exploration adéquate et quand même relativement fidèle de l'état actuel des pratiques d'intervention collective.

Ces récits ont été abordés sous 2 grands axes, le premier au contenu principalement descriptif et narratif et le second sous l'angle de thèmes qui nous semblaient centraux comme objets de ces pratiques. Outre le volet de la trajectoire familiale, académique et professionnelle, l'axe informatif portait sur les réalisations les plus significatives et structurantes au plan des pratiques (nature des projets ou démarches réalisées, leurs effets, les conditions de réalisation et de succès, les rôles et fonctions exercées) de même que les différents référents (normatifs, théoriques, méthodologiques, personnels, etc.) qui ont guidé ou étaient présents dans l'ensemble de leur pratique. L'axe thématique transversal visait à dégager de l'expérience générale de l'IC sa lecture des enjeux et défis que présente la pratique d'intervention collective dans ses dimensions déterminantes, soit la place faite aux citoyens comme premiers concernés, les représentations de la dimension territoriale comme cadre de l'intervention collective, les rapports avec les élus et avec le leadership politique, les interactions avec les autres « agents de développement » présents sur le territoire et la prise en compte des communautés culturelles. Nous avons aussi exploré les liens de leur pratique avec des dimensions davantage fonctionnelles, soit l'approche développée par Lachapelle (2017) sur la fonction de liaison et l'exercice du leadership de processus, et inhérentes au contexte organisationnel et éthique de leur pratique, soit : l'articulation des fonctions de soutien, de représentation, de bailleur de fonds, etc. ; la gestion des conflits d'allégeance ou des multiples

imputabilités inhérentes à la fonction ; les rapports à l'éthique dans la fonction d'accompagnement, notamment le respect de l'autonomie, du rythme, des rôles et des valeurs des accompagnés et les modes de gestion des rapports de pouvoir et des conflits éthiques.

Les récits biographiques témoignent que l'accompagnement des processus d'action collective et de développement des communautés (DC) constitue la dimension la plus significative de l'intervention collective. Cette fonction d'accompagnement fait partie des cinq rôles en organisation communautaire selon le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC), qui la décrit ainsi:

Agir à titre de personne-ressource en offrant un soutien à différentes étapes de mise en œuvre d'un projet, en guidant l'élaboration, en facilitant le déploiement des activités et en soutenant le processus d'évaluation, en cohérence avec les besoins constatés et dans le respect de la mission du groupe visé. (RQIIAC, 2020, p. 76)

Les récits biographiques nous permettent d'aller plus en profondeur dans la description et la compréhension de l'accompagnement. À partir de la typologie de Paul (2003), l'accompagnement peut se concevoir selon trois rôle-type soit : Conduire/Initier (animer-impulser) ; Guider/Soutenir (inspirer-faciliter-outiller) ; Escorter/Agencer (orchestrer-architecturer). Ces rôle-type peuvent se succéder ou se croiser dans une même intervention selon les exigences de chacune des situations.

Conduire ou assumer une posture d'initiative en intervention collective

Le premier rôle-type qui définit la fonction d'accompagnement consiste à assumer une posture d'initiative « sous un mode d'exploration, de sensibilisation, de proposition, de validation, mais jamais d'imposition » (Mercier et Bourque, 2021 : 102). Cette posture d'initiative se déploie lors du démarrage d'une action collective qui devient l'objet de l'intervention collective, surtout si elle découle d'une décision de l'intervenant collectif (IC) ou de son organisation, ou lors de situations de blocage d'une action collective en cours. Dans ce rôle-type de Conduire, l'IC compte sur ses capacités de rassembleur qui viennent de dispositions personnelles (leadership, empathie, habiletés d'animation, etc.) « permettant de bien lire et de pouvoir saisir les occasions de mobilisation et d'action dans une situation donnée, mais dans la perspective stratégique du développement du pouvoir d'agir des personnes et des communautés » (Idem :103).

Adopter le rôle-type de Conduire/Initier peut induire des risques d'appropriation ou de directivité de l'action collective par l'IC. C'est pourquoi, le rôle de Conduire/Initier est toujours joué de

manière transitoire, car la perspective stratégique de l'IC est de développer la capacité d'autodétermination des acteurs de l'action collective.

2^e rôle-type: Guider ou le soutien actif en intervention collective

Le rôle-type de Guider/Soutenir renvoie au registre du conseil, de la « guidance » et de l'orientation. Les récits biographiques en fournissent des exemples concrets, comme l'animation des réunions et le soutien au processus de décisions collectives, le pilotage de démarches de planification d'action collective, le soutien dans l'évaluation participative comme stratégie propice aux apprentissages, l'apport d'informations et d'analyses afin que les acteurs collectifs prennent des orientations mieux éclairées quant aux conjonctures, occasions, disponibilités de ressources, enjeux, intérêts et défis en cause.

L'accompagnement du changement dans le rôle de Guider/Soutenir s'articule principalement autour de quatre notions: 1) savoir (prise de conscience de la situation problématique dans toutes ses composantes); 2) vouloir (déterminer la ou les réponses pertinentes et efficaces); 3) pouvoir (se donner les moyens du changement); 4) évaluer (apprentissages réinvestis dans l'action collective).

Quand l'IC doit émettre des conseils ou exprimer un point de vue, il utilise son jugement pour choisir le bon moment et la bonne manière afin d'éviter d'être intrusif, en ayant entre autres recours aux questions ouvertes qui amènent le groupe à se préciser pour lui-même.

Si dans le premier rôle-type de Conduire/Initier, l'action collective est l'objet de l'intervention collective, le rôle de Guider/Soutenir est résolument orienté vers l'actualisation des premiers concernées et des parties prenantes en tant que sujets et maîtres d'œuvre de l'action collective. Le rôle-type de Guider/Soutenir s'inscrit ainsi dans la fonction de liaison et de ses cinq actions-types définies par Lachapelle (2017).

3^e rôle-type: Escorter ou l'agencement des conditions favorables

Le troisième rôle-type dans la fonction d'accompagnement consiste essentiellement à orchestrer l'agencement de conditions favorables à l'action collective à trois niveaux: dans la communauté territoriale, dans son organisation, et entre les autres IC.

Dans la communauté territoriale

Les IC accompagnent des processus d'action collective qui sont souvent en interaction entre eux et qui évoluent sur un même territoire qui constitue une sorte d'écosystème local d'action concertée. Il ne suffit pas d'initier, accompagner ou développer l'action collective, il faut aussi assumer une posture d'accompagnatrices de communautés. À ce titre, il s'agit ici de contribuer à rendre visibles et lisibles les initiatives d'action collective afin que l'environnement social et politique dans lequel elles se déploient leur soit plus réceptif, dont les acteurs politiques et institutionnels, afin qu'ils en reconnaissent la valeur et l'intérêt de les soutenir. Il s'agit également de favoriser, sur le territoire, l'arrimage des initiatives des actions collectives et des concertations, voire leur cohérence.

Auprès des organismes employeurs des intervenants collectifs

Les IC interviennent également dans leur propre organisation afin de contribuer à en faire des acteurs organisationnels du DC en faisant la promotion d'une conception de leur mission qui s'appuie sur l'action collective et le DC, ainsi que sur la valeur des expertises citoyenne et communautaire. Cela appelle une conception renouvelée du rapport entre organisations et partenaires dans la production du DC dont l'appropriation par les acteurs collectifs est une condition de succès et d'efficacité. « En somme, pour garder le cap sur des pratiques innovantes et signifiantes de DC, il faut aussi travailler à mettre en place les conditions de leur déploiement en influençant les pratiques de son organisme employeur » (Mercier et Bourque, 2021 : 113).

Entre les intervenants collectifs d'un territoire

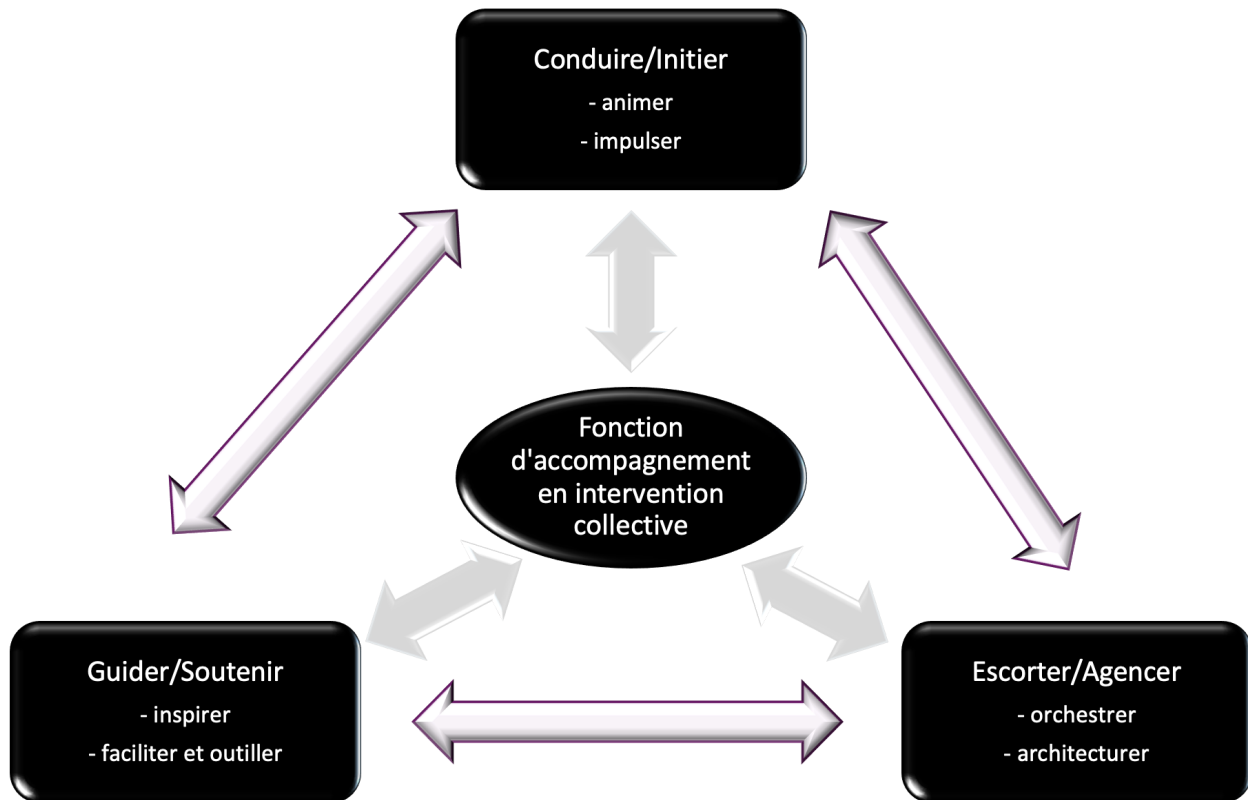
Partout au Québec, on dénombre sur un même territoire plusieurs IC relevant de différents employeurs (Comeau *et al.*, 2018). Pour la pluralité des IC des récits biographiques, accompagner le milieu implique aussi de se coordonner entre IC de diverses provenances. L'exercice vise la coconstruction d'une cohésion et d'une efficacité plus grandes de l'intervention collective sur un même territoire.

Les pratiques de développement des communautés territoriales exigent de la part des IC de nouvelles compétences qui peuvent être développées collectivement et même réparties selon les forces et les profils de chacun. Les compétences à maîtriser sont, entre autres, de soutenir les processus d'évaluation globale d'un milieu qui mettent en lumière les enjeux transversaux de son développement dans une perspective d'intégration de ses dimensions sociale, économique, culturelle et environnementale. Il faut également des compétences en analyse politique et stratégique pour bien saisir les enjeux pour l'ensemble des acteurs impliqués. Il faut enfin des compétences en participation citoyenne et en gouvernance partagée, ainsi qu'en gestion de conflits entre les acteurs. Le développement de ces compétences, et le travail collaboratif permettant de les déployer, peuvent prendre la forme d'un regroupement plus ou moins formel d'IC organisé autour du partage d'informations et de coordination des tâches dans leurs interventions auprès des communautés.

L'essence du rôle Escorter ou agir sur les conditions favorables est donc de combiner plusieurs niveaux de soutien au développement collectif: celui des communautés territoriales vu comme un écosystème, celui des organismes, institutions et décideurs à stimuler dans leur rôle d'acteurs de changement, et enfin celui des IC eux-mêmes appelés à se réseauter pour mieux soutenir l'action collective et le DC.

Conclusion

La fonction d'accompagnement en intervention collective comporte les trois rôles-types suivants :



L'accompagnement se situe ici dans un ordre de finalités de changement social à rechercher dans l'action collective et le DC, et dans un ordre de moyens et de stratégies de renforcement de la société civile, d'une part, et de transformation des organisations et des systèmes locaux d'action collective, d'autre part.

Cette fonction d'accompagnement appelle un savoir-faire basé sur la réflexivité à partir de la pratique, la capacité à gérer l'ambiguïté et la complexité, la capacité d'analyse systémique, de jugement, de communication et de traduction des besoins et des enjeux collectifs, et de mobilisation/engagement des concernés et autres parties prenantes. L'IC se définit comme une accompagnatrice engagée de l'action collective et du développement des communautés, dont la qualité et l'efficacité sont corrélées avec leur appropriation par les acteurs et les parties prenantes.

Références

- Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin.
- Comeau, Y., Bourque, D. et R. Lachapelle (2018). *L'intervention collective. Convergences, transformations et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Desmarais, D. (2009). « L'approche biographique » dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley : Sociology Press.
- Guay, C. (2011). *La rencontre des savoirs à Uashat mak Utenam : regards des intervenants sociaux sur leur pratique*, (Thèse de doctorat), Université du Québec en Outaouais.
- Guay, C. et M. Thibault (2012). « Libérer les mots : pour une utilisation éthique de l'approche biographique en contexte autochtone », *Revue Éthique publique*, vol. 14, n° 1.
- Lachapelle, R. (2017). *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Le Boterf, G., (2002). *Développer la compétence des professionnels*, Éditions d'organisation, 4e édition.
- Mercier, C., Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés – Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- RQIIAC (2020). *Pratique d'organisation communautaire dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec*, Édition actualisée, Cadre de référence du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et en CIUSSS, Québec, Presses de l'Université du Québec.